

ジャパン・スポットライト 2017年5/6月号掲載 (2017年5月10日発行：英文誌)

和氣 忠 氏 (株式会社キャリアデベロップメント・アンド・クリエイション CEO)

コラム名：COVER STORY

(日本語版)

人生 100 年時代における長寿の恩恵を活かす —健康・幸せに働き続けるライフスタイル—

人生百年時代、個人のライフはどうなるのか

国連の推計によれば、2050年までに日本の100歳以上の人口は100万人を超える。また、The Human Mortality Databaseによれば、2007年に日本で生まれた子供の半数は107歳以上まで生きると予想されている。平均寿命世界トップの日本は世界に先駆けて「センテナリアン」(100歳以上の人)が珍しくない国になる。

今の典型的なライフステージを延長しても幸せな100年人生は見えてこない。今の典型的な一生は、学生時代、就業時代、そして、年金生活時代、という3つのライフステージがはっきり区別されてこの順番に展開される。ほぼすべての国民が一斉一律にこの典型的なライフステージの遷移を辿っている。今の3つのライフステージを、人生100年へ延長してみると、18あるいは25歳まで学び、65あるいは70歳まで働き、その後は100歳まで年金生活となる。概ね40から50年間働いて、50から60年間家族あるいは年金に支えられる人生となる。年金生活期間は30年を超える。この30年余りの期間を余生のように暮らすのは、個人の幸せ・生きがいとしても、社会としても、あまりにもったいない。

健康寿命はますます長くなる。ガンの治療技術は日々進歩してガンで死ぬことは激減。再生医療も進む。さらに、ロボットを活用したリハビリ技術は高齢で転倒しても寝たきりならず済むことを増やす。そこに、予防医療が重なれば、健康寿命は大幅に伸びることが予想される。認知症が懸念されるが、認知症予防・治療も進みつつある。となれば、80歳、90歳さらには、100歳となっても健康・アクティブであり続けられることが広く当たり前になってくる。

健康であるかぎり自らの意志で柔軟に働き続ける選択をし続けるライフスタイルが、より幸せ・生き甲斐、さらに、心身の健康をも増進する。仮に90歳まで健康・アクティブであるとする、65歳以降25年間のアクティブ生活期間が産まれる。25年間といえば、

23歳で就職した場合には48歳になるまでの期間に相当する。健康・アクティブであれば個人としてもかなりのことができる。この機会を自らの意志によってアクティブに生活の仕方・働き方を柔軟に選び続けられれば、人生としてさらなる発見経験、学習経験、貢献経験、交流経験が可能となる。そして、人生の幸せ・生き甲斐が大きく増進できる。

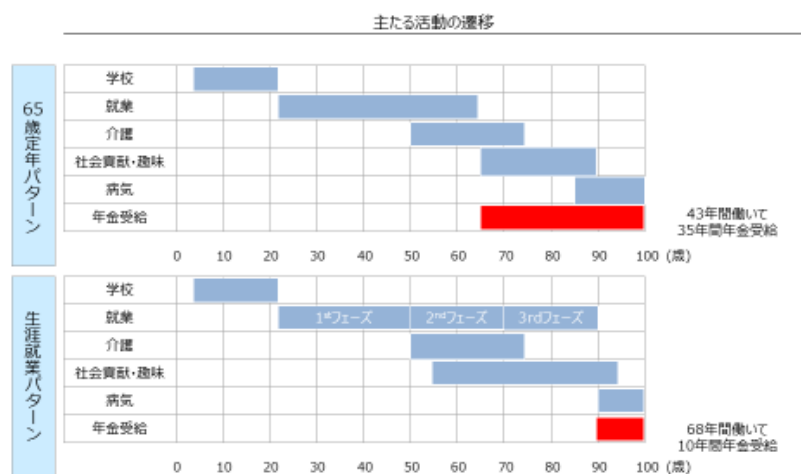
高齢化社会がメインドライバーとなって日本は課題先進国となった。今、健康長寿をメインドライバーとして、日本が課題解決国となる糸口があり得る。65歳以降の25年間をよりフレキシブルに働き、学び、余暇を楽しみ、家族・友人との時間も仕事とともにフレキシブルに両立できる積極多面的な生き方・時間の使い方がその解の糸口になる。その実現のためには、個人、会社、社会が、ヒトの働き方におけるイノベーションを推進し、それぞれが長寿の恩恵を活かす方向へ向かうことである。

多面的な生き甲斐・人生設計。そのとき、どのような働き方が幸せか

90歳まで健康・アクティブであるなら、70年間程度が就業可能人生となる。この70年間を少なくとも3つのフェーズで捉えなおす。まず、職業経験を積み自身のコアスキル・コア経験を身につける第1フェーズ(40歳代まで)。そのコアスキル・コア経験に基づいてより柔軟・自由・多面的に活躍する第2フェーズ(60歳代まで)、家族や自身の余暇・趣味・社会貢献などへより時間を自由に割り、就業ペースをコントロールしてさらに多面的に楽しんで生きていく第3フェーズ(90歳まで)。

個人として・・・

100年人生を幸せに生きていく生涯経験・・・3つの就業人生フェーズで考える



出所：著者作成

第1フェーズでは、まず、職業人となって就業人生が始まる。自身の得意・不得意、向き・不向きを含めた試行錯誤を含めて、今後の就業人生のファンデーションができる。この20年間前後のフェーズにて、優れた得意スキルやネットワークができると、この後に続く第2フェーズにおける柔軟性と積極性の幅が広がる。従来のメンバーシップ型といわれ会社に一定期間の人生の時間をある意味委ねる日本の就社カルチャーではなく、個人が主体となって、自身としての得意スキルに自信をもち、自ら社内外へ広くネットワークを創っていく。

第2フェーズでは、第1フェーズで培った自身の得意スキルとネットワークを拠り所として、自ら望む働き方を柔軟に組み立てていく。これまで通りの会社にて働き続けることもあれば、他の会社へ移る、会社に属しながらも副業・兼業をする、さらには、自ら個人事業主となって自身のコアスキルを基軸として複数の会社へ貢献する。このとき、子育て、介護、病気などの家族の都合に応じて、仕事の内容とともに仕事に割く時間も柔軟に組み立てる。具体的には、仕事に割くパワーを、家族の都合に応じて、30%、50%、80%、100%と時間を区切ってコントロールする。また、趣味や社会貢献にもより多く参画していく。このようなことが可能となれば、40歳代から60歳代の人生設計は、従来よりも豊かで無理のないものとなっていける。そして、家族の幸せは増進し、働き手のストレスも大きく軽減される。さらに、個人としての経験の幅も広がり多面的な価値観を持つ人が増えることは、様々なグループ・コミュニティ活動・チームワークにおいてポジティブに影響する。この第2フェーズにおいて大きく柔軟性があげることができるよう、個人としての変身スキルの充実、会社としての雇用形態・チームワークの進化、社会としての制度・支援インフラの進化が重要である。

第3フェーズでは、第2フェーズにおいて実践された大胆な柔軟性を、個人個人の70歳代以降の人生生活志向にあわせて組み立てていく。年金を貰うことが損得の重要基準ではなく、健康・アクティブで積極的に人生の経験価値を高め、同時に生涯収入も高めていくことを志向する。大半の方向としては働くモードの時間割合は減じ、家族や趣味、社会貢献に割く時間が増していく。それでも、一定量は働き続けることで、多面的な生活時間をもち、発見経験、学習経験、貢献経験、交流経験が減退することなくアクティブでありつづける。そして、一定の収入を得ていることが結果として生涯収入の増大につながる。

このように、70年間にわたる就業アクティブ人生を健康に楽しんでいくためには、心の健康、脳の健康を保ち続けることにも留意すべきである。第3フェーズまで自由に健康・アクティブな人生を楽しむためには、就業生活70年間の初期の段階から、心や脳を刺激して豊かに発達させ、決して、痛めることない生き方・生活を続けて経験・実践していくことが求められる。若い頃より、健全・刺激的な働き方、生活を続けることが一層明確に重要と

なり、ここに「ヒトの 70 年にわたる働き方の革新」が求められる。

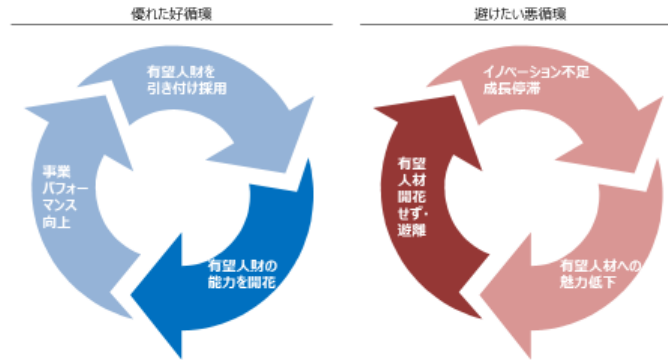
個人が変わる、会社・社会はどうなるか

個人のライフが少なくとも 3 つのフェーズをもって多面的に進化していくとき、会社は、その環境変化に適応して欲しい人材を得続けていくために変わっていく。社会には、柔軟・多面的に個人が働きやすくなる制度やインフラが求められる。その結果、会社は、より多様な価値観・経験・年代の人財が混じり合った組織となり、ダイバーシティに富みイノベーションがより発現・実現しやすいものへ進化し得る。社会は、従来の 40 年余り働いて 35 年程度年金生活となる就業環境から、70 年程度働いて 10 年程度年金生活となる就業環境へ変容し、個人は健康・アクティブに生涯年収を増大させ、年金制度の永続性は一気に健全化する。

会社は、いうまでもなく個々人の人生に責任は持てないものであるが、これまで、日本の企業は、個々人の就社に際して家族となるようなメンバーシップカルチャーを期待し、その報奨として数十年にわたる長期雇用を是としてきた。イノベーションのスピードが上がり、デジタル時代となってこれまでの業界を超える多様な組み合わせ・融合が必要となる事業環境において、このメンバー固定型のメンバーシップ性は立ち行きがたくなり、もっぱらイノベーション・創意工夫の革新にむけてダイバーシティが求められるようになってきた。そして、M&A も含めてダイナミックに会社組織も変容する状況で、一律の長期雇用はかなり厳しくなっている。したがって、会社としても有望人財を惹きつけ、開花させ、事業成長させる好循環を形成し、その一方で、会社の経営としては、個人の就業人生を抱えるのではなく、自己啓発された個人が、社外の副業・兼業・移籍の可能性も含めた働き方を柔軟に選択しやすい環境を持つことが求められる。このような会社は、ヒトが 70 年の就業人生にわたってダイナミックに成長できる機会提供会社となって、さらに有望人財が惹きつけられる。

会社として・・・

創造的破壊・イノベーション時代の人財開発



1

出所：著者作成

社会は、啓発された個人による柔軟な生き方・働き方の選択志向に応じて、今後の人生100年時代に即した永続可能な社会構造へと転換していく。具体的には、副業・兼業や個人事業主化といった柔軟な働き方を選択し、働き続けることを促進する社会保障制度、事業支援のインフラを整えていく。その結果として、年金制度、および、健康保険制度の永続不安課題は解決され、永続可能な社会経済モデルへ転換される。

IT/デジタル技術の進化と普及は、この社会構造の転換を大きく加速する。時間・場所を選ばずに働ける環境は、そのまま柔軟な働き方の選択をより選択しやすくする。さらに、新しいシェアリングエコノミーは、P2Pといわれる個人対個人の仕事機会を相当大きな規模で産み出し、副業・兼業・個人事業主を増やす。そして、AIは、ヒトを単純なデスクワークより解放し、AIの補助を得たヒト+AIの仕事方法が、ヒトの負荷を下げつつパフォーマンスレベルの底上げを可能とする。さらに、単純なデスクワークより解放されたヒトは、空いた時間で消費行動を増やす。このとき、ヒトがフルタイム雇用にとらわれず、兼業型でパートタイムの仕事を柔軟に組み合わせる働き方が普及できれば、ヒトの仕事機会は置き換わりはするものの無くなりはない。すなわち、AIによって大企業のフルタイムの仕事機会が削減されても、個人の柔軟な仕事機会選択が可能となれば、ヒトの仕事はなくなる。

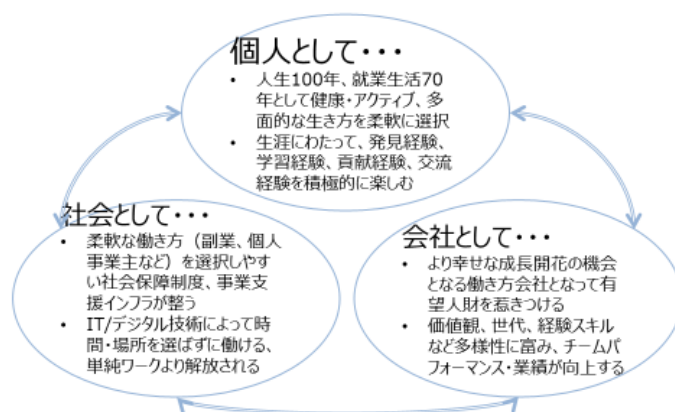
長寿の恩恵を活かすトライアングル（個人、会社、社会）

長寿の恩恵を活かす理想的なトライアングルが形成され得る。啓発された個人による仕事機会の柔軟な組み合わせ・選択がトリガーとなって、会社が変わり、社会システムがこ

れを支え・促進していくことが「長寿の恩恵を生かすトライアングル」形成のメカニズムと考える。

このトライアングルの実現には、個人の責任で個人の幸せが得られる方向へ個人が啓発されていくことが必須である。自らの人生をもっと大胆・自由に経験価値として高めることができるという強い期待をもつ若者、ミドル、シニアが増えることが「長寿の恩恵を活かすトライアングル」のトリガーとなる。その結果として、会社は多様性・ダイバーシティが進んでヒトにとっての成長機会が拡がり、社会保障の考え方は、国が一律の年齢に達すると年金支給を一斉一律に配布するのではなく、個々人が働き方・生活の選択を柔軟・積極的に選び続け、ある時、生活のための収入不足に至った際に国としてのセーフティネットがあるという考え方に運用としてゆるやかに転じていく。このようにできれば、年金制度の持続性は確実とでき、年金総額の配分としても必要となった個人が1年あたりに得られる年金金額を増額することも可能となる。

個人、会社、社会からなる理想的なトライアングル



2

出所：筆者作成

高齢化社会をアドバンテージとして明るい未来を創る

「長寿の恩恵を生かすトライアングル」が形成されて、生涯にわたって健康・幸せに働き続けるライフスタイルが普及することが、高齢化社会における課題解決に至る有効な糸口の一つになる。高齢化社会が課題を産む源泉ではなく、ヒトがその長い健康・アクティブ人生において、より広く・深く人生の価値経験を重ね、会社活動・グループ・コミュニティ活動のパフォーマンスも向上し続ける「高齢化社会をアドバンテージとする明るい未来」を創ることが十分可能である。

(了)